



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-P-2015-B-2018

Evaluación del peso de los factores del clima laboral y su impacto en la satisfacción laboral en docentes de unidades educativas en Guayaquil

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Dirección de Talento Humano

Por los estudiantes:

**Jennifer Ney CARRANZA MENDOZA
Andrea Gabriela MARTÍNEZ RODRIGUEZ**

Bajo la dirección de:

Edison Jair DUQUE OLIVA PhD

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Abril del 2018

Evaluación del peso de los factores del clima laboral y su impacto en la satisfacción laboral en docentes de unidades educativas en Guayaquil

Evaluation of the weight of factors of the work climate and their impact on job satisfaction in teachers of educational units in Guayaquil.

Jennifer Ney CARRANZA MENDOZA¹
Andrea Gabriela MARTINEZ RODRIGUEZ²
Edison Jair DUQUE OLIVA³

Resumen

En Ecuador no existen estudios previos que permitan conocer el peso de los factores del clima laboral y su impacto en la satisfacción laboral en las unidades educativas. Este trabajo tiene como objetivo establecer el nivel y efecto que tienen los factores del clima laboral en docentes, mediante el cuestionario de Clima Organizacional elaborado por Juan Pablo Ortega (2017), instrumento que ayuda a dar mayor profundidad y continuidad al proceso de estudio de las organizaciones, y su impacto en la satisfacción en sus 20 ítems que determina el cuestionario de satisfacción laboral de Minnesota (MSQ), aplicando la adaptación de su versión corta (1977). La muestra total de la población de estudio está integrada por 200 docentes que pertenecen al cuerpo académico de dos Unidades Educativas de la ciudad de Guayaquil. Se investiga la relación de la satisfacción con características demográficas, la profesión y el lugar de trabajo y también se identifican las características individuales relevantes relacionadas con el ejercicio profesional; mismo que en su análisis denota que el factor que presenta más relación significativa en la satisfacción en los docentes, es el salario que perciben y los reconocimientos laborales en referencia a la carga de trabajo que desempeñan.

Palabras clave:

Clima laboral, satisfacción laboral, unidad educativa, docentes, factores del clima laboral.

Abstract

In Ecuador there are no previous studies that allow knowing the weight of the factors of the labor climate and its impact on job satisfaction in educational units. The objective of this paper is to establish the level and effect of climate factors on teachers, through the Organizational Climate questionnaire prepared by Juan Pablo Ortega (2017), an instrument that helps to give greater depth and continuity to the process of studying the organizations, and their impact on satisfaction in its 20 dimensions determined by the Minnesota job satisfaction questionnaire (MSQ), applying the adaptation of its short version (1977). The total sample of the study population is composed of 200 teachers who belong to the academic body of two Educational Units in the city of Guayaquil. It is investigated the connection of the satisfaction with demographic characteristics, the profession and the work place and also identifies the relevant individual characteristics related to the professional practice; which in its analysis indicates that the factor that shows significant relation to teacher's satisfaction is the salary they receive and working recognitions in reference to the workload they carry out.

Key words Código JEL

Work climate, work satisfaction, educational unit, teachers, work climate factors.
M54,O15

¹Licenciada en Comunicación Social, Universidad Metropolitana – Ecuador. E-mail jcarranzam@uees.edu.ec

²Ingeniera Comercial, Universidad Politécnica Salesiana – Ecuador. E-mail agmartinezr@uees.edu.ec

³PhD en Marketing. Profesor Universidad Nacional de Colombia. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se percibe unanimidad en referencia a que el clima y la satisfacción laboral son factores fundamentales en la gestión de las empresas, pese a esto, no se han presentado las consecuencias concretas que producen sobre el desempeño laboral en general. Los resultados de esta carencia provocan consecuencias improductivas que no aportan al desarrollo de las organizaciones (Gómez, 2004) por lo que es preciso que la gestión de las empresas jueguen estratégicamente en el éxito de los negocios; no sólo para marcar el rumbo de la organización, sino, para asegurar la rentabilidad y los buenos resultados.

Estudios demuestran que el recurso humano es el motor fundamental de las empresas y la principal gestión estratégica de la que hablamos debe estar estrechamente vinculada a aplicar herramientas, que den la oportunidad de reconocer los factores que afectan al clima de una empresa y su influencia sobre la satisfacción del capital humano; partiendo desde el concepto de clima organizacional de (Chiavenato, 2009) quien toma en cuenta factores internos y externos como el confort, el reconocimiento, las motivaciones, los beneficios, etc.; para generar satisfacción laboral a los trabajadores y ofrecer un óptimo clima laboral.

El comportamiento organizacional es un elemento clave de gran importancia que permite a las organizaciones obtener logros y excelencia en el ámbito en el que se desarrollan, sin embargo éste, enfrenta desafíos que se convertirían en oportunidades, si se trabaja correctamente en ellos. Dentro de este comportamiento, uno de los tintes que tiene mayor representación para los empleados, tiene que ver con la satisfacción que les brinda el desempeño de sus actividades laborales día a día.

Varios estudios han examinado las relaciones entre las dimensiones del clima organizacional y las dimensiones de la satisfacción laboral. (Johannesson, 1973) concluyó con que la satisfacción laboral y el

clima organizacional eran conceptos redundantes, mientras que (LaFollette & Sims, 1975) consideraron que la evidencia que prevalece sobre este tema no justificaba tal conclusión.

Un componente clave en la controversia sobre la satisfacción climática es la unidad de análisis. Según (James & Jones, 1974), el clima organizacional se refiere a los atributos de una organización, a una descripción situacional medida a través de medios perceptivos. El clima psicológico, por otro lado, se refiere a los atributos de un individuo, una evaluación personalizada de la interacción entre los eventos reales y la percepción de esos eventos; teoría que ha motivado a grandes empresas a la búsqueda constante de oportunidades para cerrar las brechas de satisfacción entre las empresas y su gente.

(James & Jones, 1974), indican que la satisfacción laboral y el clima percibido pueden estar dinámicamente relacionados y aún así proporcionar fuentes de información relacionadas, es decir, el clima proporciona información descriptiva, a menudo contaminada por la satisfacción, mientras que la satisfacción proporciona apreciaciones evaluativas.

Los roles que cumplen la gestión de clima organizacional pueden variar en función de la misión de las organizaciones; según (Alberti, De Mello, Chaveiro, & Araujo, 2009)), para las instituciones educativas, se abre un abanico de opciones, lo cual, nos permite visualizar y describir el grado de satisfacción del personal con el trabajo que realizan, lo que genera un sentido de pertenencia e identificación de los colaboradores con los objetivos de la Institución, (Alberti, De Mello, Chaveiro, & Araujo, 2009).

En Ecuador, es común saber que los docentes presentan estrés y malestar como consecuencia de situaciones negativas dentro de su territorio de trabajo. En el medio educativo, se ha incrementado la atención hacia el recurso humano, pues, bajo la hipótesis de que un clima laboral óptimo mejora los procesos de trabajo y por ende

los resultados, representarían una excelente inversión.

Existen varias teorías que destacan actitudes en el comportamiento organizacional; sin embargo, la más enfatizada es la satisfacción laboral, debido a que es la valoración que hace cada trabajador sobre su lugar de trabajo y el clima laboral (Navarro, 2009)

Analizar el clima laboral y su impacto en la satisfacción, es relevante para conocer el comportamiento del personal que labora en una empresa, ya que se ha demostrado que son factores determinantes en la eficacia administrativa, pues el comportamiento del grupo está condicionado con la percepción que tiene éste de la organización, por lo que un buen clima organizacional debe ser desarrollado para lograr un equilibrio en las relaciones interpersonales de los colaboradores (Juárez-Adauta, 2012)

El presente trabajo tiene como objetivo establecer el peso que tienen los factores del clima organizacional de dos unidades educativas de la ciudad de Guayaquil, con la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional (Juan Pablo Ortega), así como el impacto de estos en la satisfacción laboral de los docentes, mediante el cuestionario de satisfacción laboral de (Minnesota, 1977) en su versión corta que mide 20 componentes de la satisfacción en una escala de Likert de cinco puntos.

El MSQ proporciona información específica sobre los aspectos que un individuo encuentra gratificante de un trabajo. Se pretende conocer si es que existe una influencia del clima organizacional sobre a satisfacción laboral de los trabajadores pertenecientes a las instituciones que han sido objeto de estudio, y de esta forma conocer si es posible usar los resultados obtenidos en aras de una mejora institucional.

Se analizó la relación de la satisfacción con características demográficas, la profesión y

el lugar de trabajo y también se identificarán características individuales relevantes relacionadas con el ejercicio profesional.

REVISIÓN LITERARIA

Clima Organizacional

Según (Salazar Estrada , Guerrero Pupo, Machado Rodríguez , & Cañedo Andalia, 2009) el clima organizacional tiene que ver con un conjunto de elementos que facilitan un enfoque integral de la organización. Estos son:

- Ambiente físico: advierte el lugar en sí, infraestructuras, tecnología, diseño, olores, entre otros.
- Características estructurales: cuan grande es la empresa, organigrama, tipo de liderazgo, etc.
- Ambiente social: relaciones interpersonales, positivas y negativas, tipo de comunicación, etc.
- Características personales: comportamientos, reacciones, necesidades, etc.
- Comportamiento organizacional: niveles de desempeño, cumplimiento de tareas y metas, permanencia de los empleados, satisfacción, stress laboral, etc.

Todos este conjunto de factores conforman el clima que caracteriza a cada empresa, y cada trabajador percibe de distintas maneras y lo transmite en su comportamiento. Por lo tanto, el clima dentro de una organización, se concibe a partir de la relación entre las particularidades de sus elementos humanos y físicos que la conforman; y al mismo tiempo ellos influyen en la gestión empresarial.

Magnitudes del clima organizacional

Inevitablemente el clima organizacional lo componen diferentes magnitudes caracterizadas por aspectos particulares del

ambiente de trabajo y su número varía según los autores que han estudiado esta variable.

Las magnitudes del clima organizacional se miden de acuerdo con los indicadores que maneja cada empresa para conocer el comportamiento del personal. Es de gran importancia conocer la diversidad de dimensiones investigadas.

Tabla 1 Dimensiones del Clima Organizacional (Caraveo, 2004)

Likert, establece ocho dimensiones	Métodos de mando
	Fuerzas organizacionales.
	Procesos de comunicación
	Procesos de influencia.
	Procesos elección de decisiones.
	Procesos de planificación.
	Procesos de vigilancia.
Litwin y Stringer, establecen seis dimensiones	Objetivos de ganancia y de desarrollo.
	Estructura, percepción de obligaciones.
	Responsabilidad individual.
	Remuneración.
	Conflictos y elecciones de decisión.
	Apoyo y amistad.
Pritchard y Karasick, definen once dimensiones	Aceptación y manejo de problemas.
	Autonomía.
	Crisis y cooperación.
	Relaciones sociales.
	Estructura
	Remuneración.
	Rendimiento.
	Motivación.
	Estatus.
	Maleabilidad e innovación.
Monopolio de decisión.	
Bowers y Taylor definen cinco dimensiones.	Apoyo.
	Apertura tecnológica.
	Recursos Humanos.
	Comunicación.
	Motivación.
Brunet define cuatro dimensiones.	Decisiones acertivas.
	Autonomía Individual.
	Nivel de presión por el cargo.
	Reconocimientos.
	Respeto, remuneración y soporte.

Por su lado, (Weisbord M. , 1976) presenta su modelo que mide seis variables: Propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares; con ellas, se puede generar un diagnóstico ante las diferentes crisis que se suscitan debido al entorno en el que se desenvuelven las organizaciones, permitiendo elaborar un análisis sistemático de los procedimientos de cada área que conforman las empresas para así identificar en cuál de ellas existen dificultades.

Para el estudio de esta variable se utilizó como método el cuestionario elaborado por Juan Pablo Ortega Santos, quien ha basado la fiabilidad de su herramienta compuesta por 57 ítems, a partir de las dimensiones propuestas por Weisbord y que se consideran óptimas para la precisión de los resultados de este documento, aplicado en un ambiente de educadores.

Satisfacción Laboral

(Locke, 1984) expone a la satisfacción laboral como una respuesta emocional que responde a una evaluación personal de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales, manifestándose con dos alternativas polares: positiva-satisfacción y negativa-insatisfacción; cualquiera de estas generarían un efecto en el individuo.

La sensación de equilibrio del cumplimiento, y la disminución de las necesidades humanas, es conocida como satisfacción (Diener, 1994)). Esta, puede considerarse dependiente de ámbitos como la vida, el trabajo, la familia y la carrera (Suldo, Riley, & Shaffer, 2006) debido a que el concepto de satisfacción puede ser entendido como una percepción global o como una evaluación de la satisfacción relacionada con dichos aspectos o dimensiones de la vida, para conocer si los individuos se sienten satisfechos y en qué medida estas satisfacciones parciales contribuyen a la satisfacción global con la vida y con qué otras variables podrían estar relacionadas.

La satisfacción laboral es de gran relevancia debido a que es el eje de la experiencia del hombre en el trabajo y tiene una incidencia

significativa en distintos índices como: el desempeño, la rotación y el clima laboral (Aldag & Brief, 1979)

Esta variable es definida como la parte sentimental experimentada por los trabajadores, dentro de su trabajo (Chiang Vega, Martín, & Núñez Partido, 2010)

Sin embargo, cuando este factor es inexistente o muy escaso, se advertirá ineficiencia en la gestión del empleado, lo que puede expresarse además a través de conductas desleales, negligentes, conflictivas y muchas veces hasta el alejamiento definitivo del empleado en la empresa.

Se presentan en la tabla 2 los conceptos de distintos autores, que mayor relevancia tienen para las autoras de este documento, acerca de la satisfacción laboral.

Tabla 2: Satisfacción Laboral: conceptos

DEFINICIÓN
Diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida (Porter, 1962).
Una actitud generalizada ante el trabajo (Bravo, Peiró, & Rodríguez, 1996)
Conjunto de sentimientos y emociones la que los empleados ven su trabajo (Brief & Weiss, 2001)
Actitud integral de un empleado hacia su trabajo (Harpaz, 1983)
Comportamiento integral del individuo hacia su trabajo (Robbins S., 2004)

Fuente: Elaborado por el autor

Teorías sobre Satisfacción Laboral

Después de revisar la bibliografía, es posible identificar las teorías que se relacionan con la satisfacción, y así, entenderla mejor. Dentro de éstas se destacan las teorías expuestas en la tabla 3.

Tabla 3 Teorías relacionadas con Satisfacción Laboral

TEORÍAS
De la motivación (Maslow)
De los 2 Factores (Herzberg)

De las expectativas (Vroom)
Del rol (Bullock)
De sí mismo (Brophy)

Fuente: Elaborado por el autor

Factores de la Satisfacción Laboral

Al igual que ocurre con el clima organizacional, existen varios factores asociados a la satisfacción que puede tener un individuo en su trabajo; entre los que se encuentran los compañeros, el salario, la supervisión, las promociones, la tarea, etc.

A continuación se describen algunos factores más importantes asociados a la Satisfacción Laboral, desde el punto de vista de (Rojas, 1995) y (Díaz, 1990) con base en (Herzberg, Mausner, & Snyderman, Motivation to Work., 1959)

- Logro: éxito en la labor realizada, como asimismo la posibilidad de superar dificultades que se presenten en el trabajo diario, lo cual conlleva a una actitud positiva hacia el trabajo.
- Reconocimiento: acto de valoración hacia la persona, ya sea de sus superiores o compañeros de trabajo.
- Responsabilidad: cumplimiento de la labor de los trabajadores sin supervisión rígida, posibilidad de obtener autonomía en los trabajos que realizan.
- Crecimiento personal: sentimiento de progreso de las personas en su trabajo.
- Vida personal: aspectos del trabajo que afectan directamente la vida personal del trabajador, que hacen que el individuo no ejecute su trabajo en forma positiva.
- Comunicación: claros canales de entendimiento entre los trabajadores y sus superiores, y viceversa.
- Administración y políticas de la empresa: políticas de organización y administración del personal de una empresa, donde existan normas claras, para que el trabajador

desempeñe su labor en un ambiente adecuado.

- Posición o estatus: se refiere a puestos o cargos a los que accede el trabajador en la empresa, que si se ubican en posiciones altas dentro de la organización son fuente de satisfacción, y viceversa.

- Posibilidad de perfeccionamiento: Tiene que ver con la facilidad que una empresa da al trabajador para que éste se perfeccione.

- Seguridad social: respaldo que recibe el trabajador de las leyes laborales,

- Beneficios adicionales: estímulos materiales (bonos, aguinaldos) que entrega la empresa a los trabajadores cada cierto tiempo.

- Contenido del trabajo: aspectos intrínsecos del trabajo que provocan satisfacción en los trabajadores de una organización. (Herzberg, Mausner, & Snyderman, The motivation to work., 1967)), señala que hay que enriquecer el contenido del trabajo para motivar a los trabajadores.

- Oportunidades de ascensos: posibilidad que tiene un trabajador de ascender en su empresa, lo cual está relacionado con las expectativas de las personas respecto de su carrera en ella. El ascenso significa casi siempre mejor remuneración y status, como así mismo relaciones del trabajador contribuyendo todo esto a su satisfacción laboral.

- Supervisión: supervisión técnica entre los supervisores y los trabajadores. Este factor influye en la insatisfacción laboral.

- Remuneración: salario que debe cubrir las necesidades del trabajador para no convertirse en fuente de insatisfacción.

- Seguridad laboral: necesidad de un trabajador de sentir que tiene estabilidad laboral, la cual está determinada por las condiciones internas y externas de la empresa.

- Relaciones humanas: unas buenas relaciones humanas pueden ayudar a

satisfacer una serie de necesidades tales como afecto, pertenencia, estima y participación.

- Condiciones físicas del trabajo: se refiere a la iluminación, ventilación, higiene del lugar, espacio adecuado, etc., es decir, condiciones del ambiente en el que se desempeña el trabajador.

- Libertad dentro del trabajo: se refiere a la posibilidad de los trabajadores de realizar cambios como así mismo a la participación activa de ellos en la organización de su trabajo.

- Clima organizacional: Se refiere a las características materiales y funcionales de la organización en cuanto tal, a la administración de la escuela, incluye normas formales e informales, valores y las conductas vinculadas a ellos, tiene que ver con la gestión administrativa y el cumplimiento de las metas encomendadas

El resultado de la satisfacción de un individuo y su desempeño en el lugar de trabajo tiene que ver con la correlación de las variables, satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación.

De acuerdo a esta afirmación se descubren elementos valiosos que responden positiva o negativamente a la efectividad que resulta del ejercicio laboral de un trabajador, es decir, a un incremento en la productividad y una mayor estabilidad (Robbins & Coulter, 1996). La Tabla explica cómo pueden los empleados expresar su satisfacción o insatisfacción.



Fuente: (Robbins & Coulter, 1996)

• Salida: Búsqueda de nuevas plazas laborales seguidas por la renuncia o

cualquier intento por finiquitar la relación con la empresa.

- **Voz:** Lucha constante en pro de las mejoras de la empresa (sugerencias, búsqueda de soluciones, grupos que buscan un mismo objetivo (sindicatos))
- **Lealtad:** Confianza en las decisiones de los altos mandos para mejorar las condiciones empresariales. El empleado transmite su apoyo a sus compañeros.
- **Negligencia:** Formar parte de las deficiencias de la empresa ya sea con actividades negativas o generación de malos resultados (Robbins & Coulter, 1996)

Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

El estudio de estos y otros comportamientos organizacionales podemos alinearlos a la teoría bifactorial de Herzberg, expliándolos en dos factores:

1.- **Higienicos o Extrinsecos.-** todas las condiciones en las que desempeña su trabajo y se encuentran fuera del alcance del trabajador:

- Condiciones de trabajo y comodidad,
- Políticas y administración,
- Relaciones con los superiores,
- Relaciones interpersonales,
- Salarios y beneficios sociales,
- Estabilidad,
- Condiciones físicas y ambientales.

2.- **Motivacionales o Intrinsecos.-** se relaciona con todo lo que hace y desempeña el individuo, e involucra los sentimientos; por lo que pueden ser controlados:

- Crecimiento y desarrollo personal,
- Reconocimiento profesional,
- Necesidades de autorrealización,
- Utilización plena de las habilidades personales.

De acuerdo con (Chiavenato, 2009) los factores externos e internos como la ergonomía, las motivaciones, el confort, los beneficios empresariales, el reconocimiento

laboral, etc. generan satisfacción laboral en los trabajadores.

En las unidades educativas, este amplio abanico de factores son parte del rol que cumple la gestión del clima organizacional y que permite explicar el grado de satisfacción laboral; generando un sentido de identificación y pertenencia con la institución.

Satisfacción Laboral Docente.

En el trabajo pedagógico, la satisfacción laboral docente es un valioso constructo que incide en las posibilidades de éxito en el aprendizaje de los estudiantes.

Dentro de las entidades educativas se analiza la satisfacción e insatisfacción relacionada con los profesores, la tabla 4 identifica los términos más utilizados en este ámbito.

Tabla 4 (Universidad de Granada, 2002).

✓	Malestar docente
✓	Angustia de los enseñantes
✓	Conflicto de los profesores
✓	Estrés y ansiedad del profesorado
✓	Burnout (estar quemado) docente
✓	Salud mental del profesorado
✓	Retraimiento

Estos términos refieren particularidades que se estudian e investigan sobre la satisfacción e insatisfacción de los docentes de unidades educativas.

Los docentes, según (Durán, Extremera, & Rey, 2001) experimentan estrés en sus actividades habituales como un resultado de estado emocional negativo, que está ligado mayormente con alteraciones físicas que podrían ser alarmantes, consecuencia de la percepción que tiene el profesor acerca de lo que su trabajo le demanda y como mecanismo de defensa que se activan para disminuir aquel sentimiento.

La satisfacción personal y profesional están estrechamente relacionadas con la salud mental y el equilibrio personal. En el caso del

profesorado, la satisfacción tiene que ver con las situaciones específicas de su labor docente y con las características de su propia personalidad, en cuanto que todo ello repercute en su estabilidad emocional creando tensión, estrés, y produciendo malestar, tanto desde una perspectiva personal como profesional. La personalidad no es un “ente” abstracto sino que se hace presente y se realiza en la interacción con el medio. En estas relaciones cada persona va a adquirir su propio ajuste o adaptación, tanto personal como social (Padrón, 1994)

Clima organizacional vs Satisfacción laboral

El estudio de estas dos variables es un enfoque al hecho del comportamiento de los empleados no es solo la respuesta a los factores organizacionales; sino que depende mucho de la percepción que el trabajador tiene del entorno. Para el efecto el clima organizacional puede explicar las razones por la que los trabajadores se sienten más o menos satisfechos al realizar sus obligaciones profesionales.

Muchos han dedicado su estudio al clima y la satisfacción laboral, tanto de manera individual, como en sus relaciones, y sus efectos sobre la evolución de las empresas (Davis & Newstrom , 2002)

De la misma forma, los empresarios han brindado valor a la creación de entornos laborales con mejores condiciones que incrementan las características positivas en la vida de sus trabajadores (Sziklai, 2006) (Chiavenato, 2009) propone que las organizaciones ofrescan un optimo clima laboral a sus colaboradores, tomando en cuenta que los factores externos e internos generan satisfacción laboral a los trabajadores.

Las organizaciones se manejan bajo distintos procesos como: formación, remuneración, entorno laboral, reconocimiento, etc. El talento humano es sin duda la parte más valiosa dentro del progreso y eficacia de cada proceso que se gestione en cualquier organización.

Los trabajadores se involucran más en la medida que se identifican psicológicamente con su trabajo y con la importancia de sus actividades; y esto, está directamente relacionado con la percepción positiva o negativa definida por el nivel de satisfacción o insatisfacción.

De acuerdo con (Manosalvas y Nieves, 2015), el clima organizacional es un factor que influye directamente sobre la satisfacción.

Diferentes investigaciones acerca de los miembros pertenecientes a empresas, concluyen con que la falta de satisfacción y motivación provocan problemas en el desempeño de las actividades. Otras, exponen que a pesar de que las empresas ofrecen excelentes beneficios, la gente acaba desvinculándose; por lo que conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles se vuelve imprescindible en las organizaciones.

En la actualidad los altos mandos de las organizaciones han despertado y amplificado su interés por desarrollar interrelaciones personales correspondientes a un clima organizacional que motive al personal, con la intención de conseguir mayor desempeño, compromiso y satisfacción laboral; situación que crea ventajas que compiten en el mercado laboral y brindan confianza a los trabajadores actuales y a los que estuviesen interesados en una plaza laboral dentro de aquellas empresas con prestigio de clima positivo.

METODOLOGÍA

Para las entidades educativas, las posibles causas que afectan la satisfacción laboral son atribuidas inicialmente a variables como: condiciones físicas y materiales, beneficios laborales o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de tareas.

En esta investigación se obtuvieron datos cuantitativos que permitieron representar la correlación suficiente, positiva o negativa entre las variables del clima organizacional y satisfacción; confirmando la validez de las escalas y respondiendo a la interrogante

¿De qué manera incide el clima organizacional en la satisfacción laboral?

Los datos para el presente análisis se recogieron entre una muestra de empleados de ciento quince (115) docentes de la unidad educativa A y ochenta y cinco (85) docentes de la unidad educativa B; de los cuales 72 hombres (36%) y 128 mujeres (64%) (200 sujetos en total), que conforman la totalidad de la muestra del selectivo público objetivo, cuerpo académico.

El rango de edades de los profesores que trabajan en las instituciones corresponde a: el 77% de profesores tiene edades entre 18 y 35 años, el 16% de los profesores edades entre 36 a 49 años, y el 7% edades entre 54 y 60 años.

La mayor parte de los profesores son de estado civil soltero/a, estos representan en 58% del total de los encuestados, el 22.5% está casado, el 8% se encuentra en unión libre; mientras que el 7.5% corresponde a divorciado, tan solo una persona de los encuestados dijo ser viudo (0,5%).

El nivel de estudios alcanzados por los docentes tiene la siguiente clasificación: el 63.5% correspondientes a estudios secundarios (solo terminaron el colegio), el 26% sostiene que tiene educación de superior y 10.5% de estos docentes tiene educación de post grado.

La institución presenta los siguientes rangos de salarios: Entre \$1001 y \$1500 percibe el 11.5% de los docentes, entre \$501 y \$1000 el 32% de estos docentes accede a este rango salarial, por último, el 56.5% de los docentes perciben entre \$375 hasta \$500.

El cuestionario MSQ mide principalmente las actitudes que sirven para medir la satisfacción de los docentes en las unidades educativas.

El cuestionario de satisfacción de Minnesota tiene dos formas, una larga de 100 ítems y una corta de 20 ítems. En esta investigación se desea trabajar con el instrumento en su

versión corta, porque este se fusiona entre sí con la teoría escogida pues también mide los factores intrínsecos y extrínsecos y además la satisfacción general de los empleados, va de la mano con la teoría que se está implementando para soportar este estudio.

La forma corta está igualmente reconocida y validada, que su versión larga. Fue escogida con base en la teoría de esta investigación para medir la satisfacción del empleado con su puesto de trabajo; dando lugar a 2 factores: intrínsecos y extrínsecos, dentro de las 20 facetas de la satisfacción laboral; buscando obtener resultados más precisos, pues ambas tanto teoría como instrumento tratan de identificar y basarse en los mismos factores.

La encuesta empleada para la medición del clima laboral fue el, Ph.D (Ortega, Instrumento de medición del clima organizacional, 2016)), el mismo que cuenta con seis escalas de medición, subdividido cada uno de estas escalas en ítems, en total la encuesta esta constituida por 57 ítems, se presenta en el anexo 2, estructurados por grupos que permiten tener una clara definición del clima que se está desarrollando dentro de una organización, este cuestionario maneja una fiabilidad en base a un análisis del índice Alfa de Cronbach 0,976.

Las escalas que el cuestionario de Clima Laboral de (Ortega, Instrumento de medición del clima organizacional, 2016) refiere son:

- CLOB Propósitos y Objetivos,
- CRE Relaciones entre miembros,
- CREC Comunicación,
- CRET Trato interpersonal,
- CREM Manejo de conflicto,
- CES Estructura y Mecanismos de Soporte de Gestión,
 - CESES Espacios, infraestructura y lugar de trabajo,
 - CESTR Estructura, jerarquía y responsabilidades,
- CMA Mecanismos de Apoyo,

CMAT Tecnología de soporte y herramientas tecnológicas,
 CMAP Procesos, procedimientos y funciones,
 CRCM Recompensas,
 CLID Liderazgo.

Ambos cuestionarios; Minnesota Satisfaction Question y Clima laboral de (Ortega, Instrumento de medición del clima organizacional, 2016) fueron adaptados al formato de encuestas del instrumento web Survey Monkey, para la respectiva toma de las encuestas.

Procedimiento

En el presente trabajo de investigación se desarrolló la encuesta de satisfacción laboral MSQ de Minnesota y clima organizacional de (Ortega, Instrumento de medición del clima organizacional, 2016) a todos los docentes de dos Unidades Educativas de la ciudad de Guayaquil; para ello se tuvo en cuenta lo siguiente:

El anonimato de los encuestados para garantizar la confiabilidad de los resultados, para lo que se diseñó y publicó la encuesta online, utilizando el software Survey Monkey; a la que los participantes pudieron acceder desde la comodidad de sus hogares o incluso en el ambiente que mejor estimaron conveniente, sea éste: agradable, tranquilo, silencioso, relajado, fuera de su lugar de trabajo, etc. Habiéndoles dado estas instrucciones previamente por correo electrónico, al otorgarles el link correspondiente.

Se pretendió al momento de la realización de las encuestas, que no hubieren factores que puedan intervenir o sesgar los resultados de las encuestas, como por ejemplo: posterior a

eventos de integración, o de un recorte de personal, etc.

Para la realización de los análisis estadísticos pertinentes se utilizó la versión 20.0 del programa estadístico "Statistical Package for Social Sciences" (SPSS 20.0).

Resultados

En el trabajo de investigación, previamente se realizó un análisis Factorial Exploratorio para una evaluación interna de estructura de datos tomados a los Docentes de las unidades educativas de análisis. Este análisis se efectuó a los dos cuestionarios aplicados en la investigación, Clima Laboral de Ortega y Minnesota (MSQ), para evaluar las escalas de cada uno de estos cuestionarios: Clima Laboral con seis escalas y Satisfacción laboral con dos escalas. La muestra total del análisis fue de 200 docentes.

Los valores de pruebas Psicométricas del primer instrumento en análisis: Clima Laboral de Ortega con la exposición de 6 escalas de evaluación, se muestran en la tabla 1.

La escala con mayor índice de KMO (0.921) es Relaciones Entre Miembros con nivel de significancia de BARLET se establece que un análisis factorial es viable en el análisis realizado.

Los valores del índice KMO oscilan entre 0.866 y 0.957, para la escala Recompensas el menor de estos valores.

Los grados de libertad de las escalas del instrumento varían entre 15 y 91 grados. El coeficiente total de Alfa de Cronbach es de 0.986 muy cercano a 1, muestra una aproximación muy buena.

Tabla 1.- Propiedades Psicométricas de la Escala Clima Laboral.

ANALISIS DE FIABILIDAD POR DIMENSION	Kaiser-Meyer-Olkin.	Chi-cuadrado aproximado	gl	Sig.	Alfa de Cronbach	N de elementos
PROPÓSITOS U OBJETIVOS	0.921	955.85	28	0,000	0.918	8
RELACIONES ENTRE MIEMBROS	0.957	2355.341	91	0,000	0.960	14
LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION	0.937	1531.21	36	0,000	0.950	9
MECANISMOS DE APOYO	0.938	1789.403	55	0,000	0.948	11

Evaluación del peso de los factores del clima laboral y su impacto en la satisfacción laboral en docentes de unidades educativas en Guayaquil

RECOMPENSAS	0.866	781.487	15	0,000	0.907	6
EL LIDERAZGO	0.934	1353.135	36	0,000	0.939	9
ESCALA TOTAL					0.986	57

Fuente: Elementos Instrumento Clima Laboral Ortega.

En la tabla 2, se determinó los estadísticos de tendencia centras descriptivos, (*media, desviación estándar y promedio de dimensiones*) del mismo cuestionario.

Para la escala Propósitos U Objetivos que consta de 8 ítems (preguntas) los valores de medias oscilan entre 4.60 para el ítem CLOB5 “*Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización*”, y el máximo valor de esta escala que pertenece al ítem CLOB1 con 5.05 “*En esta organización se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel*”. El porcentaje de aceptación es del 39.01%, de los Docentes sobre esta escala.

Tabla 2.- Estadística Descriptiva Clima Laboral

Ítems	Media	Desviación estándar	Promedios de Dimensiones
CLOB1	5,05	1,427	
CLOB2	4,89	1,388	
CLOB3	4,81	1,420	
CLOB4	4,81	1,388	
CLOB5	4,60	1,534	39,01%
CLOB6	5,00	1,505	
CLOB7	4,87	1,498	
CLOB8	5,00	1,458	
CREC1	5,23	1,459	
CREC2	5,23	1,536	
CREC3	5,29	1,485	
CREC4	5,12	1,457	
CREC5	5,14	1,514	
CRET1	5,16	1,627	
CRET2	5,21	1,471	72,61%
CRET3	5,16	1,409	
CRET4	5,19	1,502	
CRET5	5,07	1,537	
CREM1	5,16	1,544	
CREM2	5,40	1,439	
CREM3	5,19	1,515	
CREM4	5,09	1,449	
CESES1	5,18	1,455	
CESES2	5,27	1,493	46,52%
CESES3	5,13	1,544	

CESES4	4,98	1,465	
CESTR1	5,07	1,432	
CESTR2	5,18	1,510	
CESTR3	5,29	1,505	
CESTR4	5,19	1,487	
CESTR5	5,25	1,469	
CMAT1	5,02	1,577	
CMAT2	5,13	1,528	
CMAT3	4,90	1,586	
CMAT4	4,86	1,521	
CMAT5	4,98	1,504	
CMAT6	5,09	1,503	83,73%
CMAP1	5,10	1,475	
CMAP2	4,98	1,550	
CMAP3	5,06	1,519	
CMAP4	4,96	1,578	
CMAP5	4,99	1,487	
CRCM1	4,90	1,522	
CRCM2	4,91	1,587	
CRCM3	4,53	1,692	28,68%
CRCM4	4,67	1,654	
CRCM5	4,71	1,656	
CRCM6	4,98	1,558	
CLID1	5,21	1,437	
CLID2	5,11	1,413	
CLID3	4,94	1,492	
CLID4	4,97	1,389	
CLID5	5,52	1,428	46,56%
CLID6	5,04	1,463	
CLID7	5,15	1,359	
CLID8	5,26	1,484	
CLID9	5,37	1,471	

Fuente: Elementos Instrumento Clima Laboral.

Relaciones Entre Miembros consta de 14 ítems, y presenta un promedio dimensional de 72.61%, bastante alto en cuanto a percepción de los docentes; los valores de medias de los ítems fluctúan entre 5.40 para CREM2, y 5.07 para CRET5, se identifica que la media está por encima de 5.

Estructura y Mecanismos de Soporte de la Gestión que consta de 9 ítems muestra tiene un promedio de Dimensión de 46.52%, siendo este nivel de aceptación de los docentes a esta escala; los ítems con mayor

y menor media en la escala con: CESES4 con un valor de 4.98 y CESTR1 con 5.07.

Mecanismos de Apoyo, consta de 11 ítems, un promedio de dimensión es de 83.73%, el mayor entre las escalas del instrumento, los valores de la media de los ítems oscilan entre valores de 4.86 y 5.13 para el menor y mayor valor respectivamente. CEMAT4 y CEMAP1.

Recompensas, cuenta con 6 ítems y tiene un promedio de aceptación de los docentes de 26.68%, los valores de media de los ítems de esta escala fluctúan entre 4.53 para el menor valor de media correspondiente a CRCM3 *“Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago”*, y un valor de 4.98 para CRCM6 *“Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo”*.

El Liderazgo; consta de 9 ítems, con un promedio de dimensión de 46.56%, el valor de la media de los ítems está entre los valores de 4.94 para CLID3 *“Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones”* y para CLID9

“Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo”, como se evidencia en la tabla 2.

El segundo cuestionario en análisis fue la versión corta del MSQ de Minnesota, ejemplificado en la tabla 3; que nos detalla los valores de propiedades psicométricas de la aplicación del instrumento en los docentes; el número total de elementos (ítems) del cuestionario es de 20 y estos se distribuyen en dos escalas, Satisfacción Intrínseca con 13 de estos ítems y Satisfacción Extrínseca con 7 ítems.

Los valores de fiabilidad, Alfa de Cronbach son muy buenos en ambas escalas, en la primera supera el 0.9, y en la segunda escala el valor es ligeramente inferior.

La medida de Kaiser- Meyer- Olkin toma valores entre 0.860 y 0.934 con grados de libertad entre 1567 para la primera escala y 611 para la segunda.

El índice de fiabilidad total del instrumento Alfa de Cronbach es de 0.948

Tabla 3.- Propiedades psicométricas de la escala del cuestionario Minnesota

ANÁLISIS DE FIABILIDAD POR DIMENSION	Kaiser-Meyer-Olkin.	Chi-cuadrado aproximado	gl	Sig.	Alfa de Cronbach	N de elementos
SATISFACCION INTRINSECA	0.934	1567.764	91	0	0,924	13
SATISFACCION EXTRINSECA	0,860	611.448	15	0	0,897	7
ESCALA TOTAL					0,948	20

Fuente: Elementos Instrumento Satisfacción Minnesota.

La tabla 4 muestra los parámetros de estadística descriptiva de los ítems del cuestionario de satisfacción de Minnesota. Se observan los valores (*medias, desviación estándar y promedios de dimensiones*) que corresponden a cada pregunta tomada a los docentes.

Tabla 4.- Estadística Descriptiva Satisfacción Minnesota

Ítems	Media	Desviación estándar	Promedios de Dimensión
SATIN1	3,40	1,047	52,37%
SATIN2	3,61	1,055	
SATIN3	3,74	0,978	
SATIN4	3,86	1,019	
SATIN7	3,65	1,160	

SATIN8	3,65	1,092	
SATIN9	3,79	1,000	
SATIN10	3,69	0,965	
SATIN11	3,96	0,958	
SATIN15	3,58	1,086	
SATIN16	3,70	1,022	
SATIN17	3,71	1,016	
SATIN18	3,70	1,033	
SATIN20	3,73	0,982	
SATEX5	3,58	1,196	20,98%
SATEX6	3,62	1,083	
SATEX12	3,64	0,967	
SATEX13	3,19	1,178	
SATEX14	3,42	1,122	
SATEX19	3,55	1,115	

Fuente: Elementos Instrumento Satisfacción.

El valor de la media se encuentra fluctuando entre los valores mínimo que corresponde a SATEX13 con 3.19 *“El salario que recibo y la*

cantidad de trabajo que llevo a cabo”, y el máximo valor de media para un ítem de este cuestionario de 3.96 para SATIN11 “*La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad*”.

Los valores de dimensionales expresan una medida del grado de aceptación que presentan los docentes a una escala determinada del cuestionario, para la escala de Satisfacción Intrínseca el valor es 53.37%; para la aceptación de Satisfacción Extrínseca el valor de promedio dimensional es de 20.98%.

Posterior al análisis de cada instrumento, se realizó la correlación de ambos cuestionarios, para determinar en qué medida el clima laboral impacta en la satisfacción laboral en la población encuestada.

En la tabla 5, se observa la correlación entre las variables de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, aquí se puede ver el nivel de relación lineal de las variables asociadas al estudio, el coeficiente de Pearson para la correlación indica que la relación entre Satisfacción Intrínseca y Propósitos u Objetivos (0.720) es el valor alto en este análisis. Se tiene además para Satisfacción Extrínseca y Propósitos u Objetivos (0.721); para Satisfacción Intrínseca y Estructura y Mecanismos de Soporte de la Gestión el valor de correlación es de (0.706); para Satisfacción Extrínseca y Recompensas se tiene el valor de correlación (0.691), siendo estos los valores representativos de correlaciones.

Tabla 1.- Correlación Clima Laboral y Satisfacción Laboral

	S_SATIN	S_SATEX
Prop.Objetivos	,720**	,721**
Relac.Entre. Miembros	,672**	,657**
Estruc.Meca. Soport.Gestión	,706**	,644**
Mecan.Apoyo	,626**	,645**
Recompensas	,566**	,691**

Liderazgo ,648** ,604**

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elementos Instrumento Clima Laboral Ortega.

En el análisis de regresión mostrado en la tabla 6, se proponen dos modelos para determinar la influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral, el análisis muestra los coeficientes de regresión lineal, los modelos se basan en el análisis de correlaciones (tabla 5), la afinidad presente en las variables determina los parámetros de explicación para la variable satisfacción intrínseca, en el modelo 1, las escalas modelo son “Propósitos u Objetivos” ($\beta=0.383$; $t=4.053$ sig.=0.00), Estructura y “Mecanismos de Soporte de la Gestión” ($\beta=0.285$; $t=2.860$; sig.=0.00), en el mismo modelo se observa que la escala “relaciones entre miembros” no es representativa ($\beta=0.120$; $t=1.266$; sig.=0.207), apenas de esto el resultado total de explicación R-cuadrado es de 55,8%(0.558)

Tabla 2.- Regresión Lineal: Satisfacción Intrínseca

Modelo	Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.	R2
1.- (Constante)		7,605	,000	
Prop.Objetivos	,383	4,053	,000	,558
Estruc.Meca.	,285	2,860	,005	
Soport.Gestion				
2.- (Constante)		6,850	,000	
Prop.Objetivos	,425	4,212	,000	,568
Estruc.Meca.	,266	2,258	,025	
Soport.Gestión				

Variable dependiente: S_SATIN

Fuente: Elementos Instrumento Clima Laboral Ortega

Para el segundo modelo se tomaron todas las escalas de Clima Organizacional, para realizar la explicación del modelo de regresión, el valor de R-cuadrado es de 56,8%(0.568), el porcentaje de explicación del modelo, ligeramente más alto que el modelo 1; en este modelo las escalas con

mayor representatividad son: “Propósitos u Objetivos” ($\beta=0.382$; $t=3.940$; $sig.=0.00$), “Recompensas” ($\beta=0.500$; $t=5.550$; $sig.=0.00$) y “Relaciones Entre Miembros” ($\beta=0.233$; $t=2.504$; $sig.=0.013$), por otro lado las escalas con menos representatividad son: “Estructura de los Mecanismos de Soporte y Gestión” ($\beta=0.041$; $t=0.359$; $sig.=0.720$), Mecanismos de Apoyo ($\beta=-0.084$; $t=-0.779$; $sig.=0.437$) y Liderazgo ($\beta=-0.239$; $t=-2.204$; $sig.=0.029$).

Para la Variable Satisfacción Extrínseca se realizaron dos modelos de regresión, con el fin de tener un modelo adecuado de explicación, en el modelo 1 se plantean las escalas se explicación con base en la correlación existente entre estas variables (tabla 5), las dos escalas seleccionadas tienen una alta representatividad en el modelo para la escala “Propósitos u Objetivos” ($\beta=0.464$; $t=6.953$; $sig.=0.00$), y la escala “Recompensas” ($\beta=0.356$; $t=5.340$;

$sig.=0.00$). El porcentaje de explicación del modelo de estas dos escalas llega al 58%, un porcentaje bajo de explicación.

En el segundo modelo planteado, el cual utiliza todas las escalas del instrumento de Ortega para realizar la explicación de la Satisfacción Extrínseca tiene como escala representativa “Propósitos u Objetivos” ($\beta=0.382$; $t=3.940$; $sig.=0.00$), “Recompensas” ($\beta=0.500$; $t=5.550$; $sig.=0.00$). Las escalas que no aportan representativamente en el modelo son: “Relaciones entre Miembros” ($\beta=0.233$; $t=2.504$; $sig.=0.013$) con un valor de significancia aceptado; “Estructura de los Mecanismos de Soporte y Gestión” ($\beta=0.041$; $t=0.359$; $sig.=0.720$), “Mecanismos de Apoyo” ($\beta=-0.084$; $t=-0.779$; $sig.=0.437$) y “Liderazgo” ($\beta=-0.239$; $t=-2.204$; $sig.=0.029$), el porcentaje de explicación es de 60.1%(0.601), este modelo tiene una mayor explicación que el modelo con dos escalas.

Tabla 3.- Regresión Lineal: Satisfacción Extrínseca

Modelo		Coefficientes estandarizados Beta	t	Sig.	R cuadrado
1	(Constante)		3,720	,000	,580
	Prop.Objetivos	,464	6,953	,000	
	Recompensas	,356	5,340	,000	
2	(Constante)		3,700	,000	,601
	Prop.Objetivos	,382	3,940	,000	
	Recompensas	,500	5,550	,000	
	Relac.Entre. Miembros	,233	2,504	,013	

Variable dependiente: S_SATEX

Fuente: Elementos Instrumento Clima Laboral Ortega

Análisis

El objetivo principal del estudio realizado es analizar el efecto que tiene el Clima Laboral en la Satisfacción Laboral, en qué grado este último, puede ser modelado por el clima. Los resultados obtenidos en el análisis dan como respuesta efectiva que el Clima es un Modulador de la variable Satisfacción, se manifiesta por separado en las escalas del instrumento de satisfacción (*Intrínseca* y *Extrínseca*), este rol modulador. Sin embargo no podemos dejar de mencionar que todos estos factores

interrelacionan entre sí de diversas maneras de acuerdo a los individuos y sus circunstancias

De las apreciaciones expuestas por los docentes en los instrumentos de medición de Clima y Satisfacción expresan una fiabilidad adecuada para esta aplicación en las unidades educativas encuestadas, el índice de fiabilidad Alfa de Cronbach del instrumento de medición del clima Laboral de Ortega previamente establecidos para las escalas de dicho instrumento se muestra de la siguiente manera:

Propósitos u objetivos con 8 ítems $\alpha=0.923$, relaciones entre miembros con 14 ítems $\alpha=0.945$, estructura y mecanismos de soporte de la gestión con 9 ítems $\alpha=0.883$, mecanismos de apoyo con 11 ítems $\alpha=0.924$, recompensas $\alpha=0.879$ y liderazgo $\alpha=0.887$. En el análisis realizado se obtuvieron los siguientes valores de fiabilidad en las escalas del instrumento de Ortega para la escala de propósitos un objetivo con 8 ítems $\alpha=0.923$, relaciones entre miembros $\alpha=0.957$, la estructura y mecanismos de soporte de la gestión $\alpha=0.937$, mecanismos de apoyo $\alpha=0.938$, recompensas $\alpha=0.866$ y liderazgo $\alpha=0.934$, estos parámetros demuestran que en la aplicación del instrumento en la unidad educativa es adecuado y su fiabilidad interna es buena.

En la evaluación descriptiva se determinó el promedio de aceptación de las escalas de los instrumentos; para el instrumento de Ortega la escala con menor aceptación es Recompensas con 28%, y el ítem con el valor de media más bajo es CRCM3 con 4.53. Para esta escala todas las medias de los ítems están por debajo de 5, demostrando así que los profesionales docentes están inconformes con el pago recibido por sus actividades. La escala con mayor aceptación en los docentes es Mecanismos de Apoyo con una aceptación del 83.73% en los docentes, dentro de esta escala el ítem con el valor de media más alta es CMAT2 *Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo* con 5.13 describen la aceptación que tiene los docentes en cuanto a las capacitaciones recibidas. La escala Relaciones entre Miembros tiene una aceptación del 72.61%, todos los ítems de esta escala tienen el valor de media de calificación superior a 5.

En la organización se definen claramente los objetivos la media de aceptación de este ítem es superior a 5 (5.05) de calificación, demostrando que los docentes tiene claro este hecho, también se expresa una comunicación fluida entre los jefes

inmediatos, esta se establece como clara y existe la contraparte de retroalimentación CREC1 *“La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación”* con una media de calificación de 5.23, otro de los factores que inciden en un buen clima es la ayuda que reciben los Docentes al momento de ocurrir una situación que cause afectación CREC3 el promedio de calificación de este ítem es 5.29 uno de los más alto de la escala, el ítem con mayor promedio de calificación es CREM2 *“Los problemas siempre se resuelven a través del dialogo”*., los profesionales están claramente identificados con el hecho que el dialogo soluciona los problemas.

En cuanto al lugar de trabajo se observa un buen indicio, el ítem CESES2 *“Da gusto llegar y trabajar aqui”* tiene una media de calificación de 5.27 indicando que los docentes están completamente conformes con el lugar donde realizan las actividades; para el ítem CESTR3 *“Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en la Universidad”* la media de calificación es de 5.29, demostrando que la organización es adecuada y se plantea muy bien los roles de trabajo y actividades.

Para el instrumento de Minnesota las estadísticas descriptivas en las dos escalas del instrumento determinan que la aceptación de los docentes es del 25.37% para la Satisfacción Intrínseca y 20.98% para satisfacción extrínseca. Todos los ítems de estas escalas tienen calificaciones por debajo del valor de 4. (tabla1), el ítem SATIN3 *“La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando”* con una media de 3,74 es el valor más alto en la escala, este ítem demuestra que los docentes tienen libertades en sus trabajos lo que da como resultado un ambiente de satisfacción óptimo. Para los ítems de satisfacción extrínseca el ítem con mayor promedio de calificación es SATEX6 *“cuan competente es mi supervisor al tomar decisiones”* con una media de calificación de 3.62, el porcentaje de aceptación de

esta escala es bajo, los docentes tienen una baja aceptación de satisfacción a estos ítems individualmente.

El método de correlación (tabla 5) inter-escalas de los instrumentos permitió establecer la relación existente entre satisfacción y Clima Laboral, el coeficiente de correlación lineal entre *Satisfacción Intrínseca* y *Propósitos u Objetivos* 0.720 y satisfacción intrínseca y propósitos u objetivos 0.721 representan las correlaciones más altas del estudio; esto nos indica que estas escalas están interrelacionadas de forma positiva y su grado de relación es alto. La correlación de Pearson entre *Estructura y Mecanismos de Soporte de Gestión y satisfacción Intrínseca* es 0.706. La correlación más baja presente en el análisis se presenta con las escalas *Recompensas y satisfacción Intrínseca* con un valor de correlación de 0.566.

Con base en estos resultados de correlación se establecieron los modelos de regresión lineal multivariada, el análisis por escala de Satisfacción presentado en la tabla 6 para satisfacción Intrínseca, muestra la escala propósitos u objetivos con un coeficiente de 0.383 y una significancia representativa $p=0.000$, relaciones entre miembros con un coeficiente de 0.120 y nivel de significancia de $p=0.207$ el cual no es un ítem representativo en el modelo y Estructura y Mecanismos de Soporte de Gestión con coeficiente 0.285 y significancia $p=0.005$, representan los tres factores de explicación de esta escala S. Intrínseca, con un porcentaje de explicación de 55.8%.

En el segundo modelo se asocian todas las escalas del instrumento de Clima para realizar la explicación de S. Intrínseca, teniendo como escala representativa propósitos u objetivos con coeficiente 0.425 mayor que el modelo 1 y significancia de $p=0.000$, la escala Mecanismo de apoyo presenta un coeficiente negativo $\beta=-1.182$ y significancia de $p=0.105$, Recompensas

con coeficiente negativo -0.016 y significancia $p=0.861$ muy poco significativo en el modelo de regresión, pero al momento de explicar la satisfacción Intrínseca todas las escalas del instrumento de Ortega explican la variable en un 56.8%, un porcentaje mayor al modelo y en el que se tomó como factores los ítems con mayor correlación.

Para la explicación de la Satisfacción Extrínseca se realizaron 2 modelos de regresión con el fin de buscar una modelización adecuada de esta escala, el primer modelo explica esta satisfacción en un 58%, toma como factores de explicación los ítems propósitos u objetivos con coeficiente de 0.464 y significancia $p=0.000$ y Recompensas con un coeficiente de 0.365 y significancia de $p=0.000$. En el segundo modelo utiliza todas las escalas del instrumento de Ortega y explica el modelo de regresión en un 60.1% mucho mejor que el primer modelo que tiene como escalas representativas a propósitos u objetivos con coeficiente 0.382 y significancia $p=0.000$, recompensas con coeficiente de 0.500 y significancia $p=0.000$, las escalas poco representativas en el modelo son: Mecanismos de Apoyo con coeficiente negativo -0.084 y una significancia de $p=0.437$ y Liderazgo con coeficiente -0.239 y significancia de 0.029.

Discusión

En este estudio se determinó el peso modelador de los factores de clima laboral en la satisfacción como lo expone (Aldag & Brief, 1979) uno de los modeladores de la satisfacción es Propósitos u Objetivos en la organización este factor tiene una incidencia relevante en el análisis realizado, este resultado concuerda con lo expuesto por (Juárez-Adauta, 2012), sin embargo a diferencia en este análisis el trato interpersonal no es relevante en el modelo de explicación; de los factores de satisfacción laboral expuestos por (Rojas, 1995) y (Díaz, 1990), el reconocimiento es un factor que está dentro de las

recompensas, pero este factor genera insatisfacción en los docentes, modela la satisfacción extrínseca con mayor relevancia, otro aspecto relevante es administración y políticas de la empresa la cual está acorde con los propósitos u objetivos.

La satisfacción de un individuo en una organización tiene que ver con la relación de satisfacción - rotación como lo expone (Robbins & Coulter, 1996), este argumento contrasta con los resultados obtenidos, debido a que en a la escala de recompensas existe una inconformidad, dado que el índice de rotación del personal en mínimo, por lo cual los docentes no pueden aspirar a oportunidades de cargos de mayor jerarquía.

Otro de los factores del clima laboral con mayor peso en el análisis, es la escala estructura y mecanismos de soporte de gestión considerando factores como espacio físico y comodidad en el trabajo y recursos para desarrollar las actividades, este resultado difiere de lo expuesto por (Durán, Extremera, & Rey, 2001) que indica que los docentes experimentan estrés en sus actividades habituales que se ven ligadas a alteraciones físicas derivadas de una deficiente infraestructura de trabajo.

El ambiente de trabajo en el cual se desempeñan los docentes es adecuado para sus actividades, este resultado coincide con la teoría establecida por (Sziklai, 2006), determinando que la creación de entornos laborales con mejores condiciones representan un incremento en las características positivas en la vida de los trabajadores.

Conclusiones

Principalmente, se cumplió con la finalidad de esta investigación, que es la determinación del peso que tienen los factores de satisfacción en los docentes de las unidades educativas y como estos factores afectan su desempeño. Con una

aceptación del 52% para los factores intrínsecos que miden las circunstancias propias de los docentes, como el poder realizar el trabajo sin presión, ocupando la totalidad de su tiempo en actividades laborales pudiendo ser estas docencias, planificación de trabajos, etc. De la misma manera se muestra una satisfacción en cuanto al poder realizar actividades diferentes a las laborales.

Otro de los aspectos importantes para los docentes que tuvo buena aceptación, es la seguridad que les brinda su trabajo en cuanto al empleo. Poder realizar actividades que hagan uso de las habilidades de cada docente, la libertad de implementar métodos propios según su criterio, genera un ambiente de satisfacción, que se ve reflejado en el nivel de aceptación que tiene esta variable.

Caso contrario se tiene para los factores que influyen en la satisfacción extrínseca, la aceptación de esta escala es del 20%, un porcentaje bajo; esta escala mide aspectos que provienen del entorno en el que se desarrolla el docente, uno de los principales es el salario percibido por la cantidad de trabajo; adicionalmente factores como el trato de los jefes y la poca oportunidad que tienen los docentes de pertenecer a la comunidad de forma significativa conforman los factores con menos aceptación y crean insatisfacción de los docentes.

Otros aspectos de la organización que causan insatisfacción en los docentes, es la manera en el que se ponen en marcha las políticas de las unidades educativas, y las oportunidades de progreso dentro de la misma. Otro factor externo motivo de insatisfacción, es el poco reconocimiento que se da al trabajador por haber realizado un buen trabajo, las gratitudes motivacionales por un buen trabajo realizado, elevan la autoestima del trabajador (Alberti, De Mello, Chaveiro, & Araujo, 2009).

Los factores del clima laboral, que influyen en los docentes, con mayor aceptación es la relación entre miembros, que mide aspectos importantes como la comunicación que se da con el inmediato superior, la fluidez y precisión de los tiempos de transmisión de los mensajes y, adicionalmente, el inmediato superior está disponible para escuchar los requerimientos y sugerencias planteadas, factor que genera confianza.

El trato interpersonal con el 72% de aceptación, mide características tales como la ayuda de los supervisores en la solución de problemas, la medida de acompañamiento por parte de su jefe inmediato, el valor a las opiniones de cada trabajador, y por último, el manejo de conflictos que mide aspectos relevantes de la manera que tienen los jefes para resolver problemas de forma empoderada; cabe recalcar que el compañerismo entre compañeros del mismo nivel suma resultados en la toma de decisiones efectiva.

La aceptación del factor mecanismos de apoyo es la más alta con un 83%. Los docentes indicaron que estaban de acuerdo con aspectos que tienen que ver con las tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas que son fortalecidas a través de capacitaciones y de los equipos adecuados. Los procesos y procedimientos con los que los trabajadores tienen buena aceptación son procesos claros, adecuados, y se dan con igualdad de funciones laborales; inclusive para los reemplazos de personal hay un procedimiento óptimo que no genera dificultades.

El factor que tuvo menos aceptación es el de recompensas con el 28%. Este, mide aspectos relacionados con: Oportunidades de crecimiento personal, la capacitación de cargos que permite acceso a ascensos, el salario percibido, beneficios adicionales por trabajo realizado y el reconocimiento laboral proveniente del jefe inmediato.

En conclusión, los factores que generan más inconformidad y menos satisfacción, son los que tiene relación a los salarios percibidos y los reconocimientos laborales por buen desempeño en actividades realizadas, en los dos instrumentos se presentan este caso.

Este estudio permitió determinar los factores de clima con mayor correlación en la satisfacción laboral; la significancia más alta se presenta en: Propósitos u objetivos, estructura de mecanismos de soporte de la gestión y recompensas. Para propósitos u objetivos se presenta un alto grado de relación con las escalas de satisfacción; en cada caso se muestra una aceptable correlación; para la satisfacción intrínseca y para la satisfacción extrínseca, se expresa la aceptación que tienen los docentes con los objetivos de la organización y los resultados que se esperan en cada nivel de la misma, el aporte de los trabajadores es influyente para cumplir los objetivos trazados.

El factor de mecanismos de soporte de la gestión tiene una correlación significativa en ambas escalas de satisfacción, este factor tiene un aporte relevante que incluye una buena aceptación con los recursos necesarios en el lugar de trabajo, el ambiente físico es agradable y esto genera satisfacción en el trabajador.

La satisfacción extrínseca se ve influenciada por las recompensas, por el reconocimiento de los jefes, que es el positivo de acuerdo a los trabajos realizados; por los beneficios adicionales que se obtienen por el trabajo realizado y por las oportunidades de capacitación para optar por ascensos con salarios justos. Claramente, las encuestas reflejaron la inconformidad de los docentes con respecto al salario y recompensas que reciben de sus unidades educativas; por lo que es necesario que la gestión de recursos humanos debe poner énfasis en su política salarial proponiendo un modelo

retributivo que se ajuste a las necesidades de los docentes.

Si bien es cierto, el interés de todo trabajador es obtener un salario cada vez mayor; no siempre las instituciones están preparadas para aumentar sus salarios; por lo que la propuesta del modelo retributivo que se propone debe responder más a cumplir con los objetivos marcados en cuanto a calidad y cantidad; proporcionando un modelo justo y equitativo a efecto que los docentes refuercen su compromiso y motivación con la institución.

Las unidades educativas estudiadas en el presente trabajo investigativo mantienen el sueldo base y sus complementos dentro del marco legal; hay que reconocer que el 63% de los docentes solo mantienen estudios secundarios por lo que se debe maximizar otros beneficios empresariales como:

Sin lugar a duda los salarios aumentarán cuando crezca la productividad y dependerá en gran medida de la carga laboral y de la mano de obra calificada, por lo que el departamento de talento humano en conjunto con los directivos debería trabajar en planes de carrera y programas de capacitación con base en la estructura de perfiles óptimos de puestos, previa al ajuste de las políticas salariales.

Como resultado del análisis de regresión, se obtuvo que la variable satisfacción intrínseca, es explicada por el modelo conformado por las escalas de clima laboral, propósitos u objetivos y mecanismos de soporte de la gestión.

Estas variables modelan el comportamiento de la satisfacción y su relación es positiva y significativa cumpliendo así el objetivo de determinar el peso que tienen los factores del clima sobre la satisfacción, adicionalmente las escalas relaciones entre miembros, mecanismos de apoyo y liderazgo no

brindan un aporte significativo para el modelo de explicación, por lo tanto se excluyen del análisis; por ser estos factores externos tienen poca relevancia en el modelo, las condiciones de la organización determina que estos factores no tienen influencia.

El modelo de explicación de la variable satisfacción extrínseca dio como resultado un aporte significativo de las escalas propósitos u objetivos y recompensas, estos se muestran como factores que modelan la variable de satisfacción. Este análisis permite establecer la influencia que tienen los propósitos a alcanzar de la organización, la inclusión de todas las áreas de la organización en el presupuesto de trabajo, la opinión que tienen los trabajadores dentro de la organización y si estas opiniones son escuchadas; a su vez los medios o canales de comunicación que tiene la organización.

Las recompensas recibidas por el trabajo realizado ejercen una influencia en el modelo de explicación de la satisfacción extrínseca de una manera significativa, puesto que esta satisfacción proveniente de factores externos es generada por la percepción de los incentivos de la organización. Se toman en cuenta las oportunidades de crecimiento, tanto como la capacitación docente, y el reconocimiento que se obtiene por realizar un buen trabajo; presentando así, una relación válida y consecuentemente cumpliendo con el objetivo de determinar el peso que tienen este factor y como este incide en la satisfacción.

Los factores menos significativos del clima laboral en el modelo de explicación de satisfacción son: relaciones entre miembros; pese a que el nivel de aceptación corresponde al 72%, no se encontró relación de este factor con la satisfacción; los factores estructuran y mecanismos de soporte de gestión, y mecanismos de apoyo con una aceptación del 83%, tampoco resulta ser una de las

variables modeladoras con relevancia en los modelos de regresión propuestos.

El instrumento utilizado para medir clima laboral (Ortega, Duque, & Grueso, Clima Organizacional: Origen, Evolución y medición., 2016), dio una pauta para entender la realidad del clima laboral en el cual los docentes desarrollan sus actividades, este instrumento como ya se analizó adapta seis dimensiones del estudio de (Weisbord M. , 1976), dentro del estudio, la escala más representativa y la que da una explicación a la satisfacción es propósitos u objetivos (los que se definen en esta organización), otro factor importante del instrumento fue poder medir el nivel del clima laboral siendo la distribución del trabajo, componentes de ayuda (tecnológicos, procesos, procedimientos) una variable considerable puesto que la organización en sus dos instituciones A y B, presta las garantías necesarias para que los docentes ejerzan sus funciones, y el factor que mide las recompensas dentro de la organización aportó información relevante puesto que este factor es el que mayor inconformidad causa en los docentes, el instrumento está adecuado para medir índices de clima en los docentes y en esta aplicación arrojó resultados, con los cuales se tomarán acciones de corrección y mejora.

Fortalezas y Limitaciones

Un aporte significativo y como resultado de esta investigación, que se puede reconocer como fortaleza es la muestra específica que constituye un porcentaje elevado de docentes (200 Docentes) de la población total de la unidad educativa. Al medir la satisfacción se dieron resultados óptimos con un total de 20 elementos analizados en los docentes y un total de 57 elementos analizados pertenecientes a la variable clima laboral.

Las escalas del clima laboral consideradas en el modelo de regresión lineal (relación entre variables específicas), son evaluadas y constituyen un aporte en este estudio al poder explicar la satisfacción laboral. Se consideran de gran valor para la investigación, pues en conjunto brindan resultados confiables para acciones a tomar para mejorar aspectos relacionados con los factores que estas miden en los docentes; adicionalmente las escalas excluidas no representativas, surgen como puntos a explorar para poder tomar acciones pro mejora de la aceptación de los docentes frente a factores que inciden y tiene baja aceptación.

En cuanto a limitaciones presentadas en este proyecto, resalta la problemática generada en la aplicación de las herramientas de evaluación a los docentes de las unidades educativas debido a la disponibilidad de participación de los sujetos de estudio (cargas horarias, temor a la exposición de identidad, mala predisposición a responder las preguntas).

Futura Líneas de Investigación

Se plantea un análisis de los factores que inciden en el clima laboral y satisfacción de manera independiente, esta es una labor pendiente que resulta para futuras investigaciones puesto que las relaciones existen en una medida aceptable, más aun si se trata las recompensas recibidas, aquí en este punto los docentes concuerdan; pero existen factores adicionales que inciden en el clima y la satisfacción que generan un buen desempeño en las actividades.

Otro de los puntos para estudio es la gestión para mejorar la aceptación de los docentes en cuanto a la escala de recompensas, dentro de esta incurren factores como los beneficios, sueldos, etc., debido a que el porcentaje presentado en la aceptación de esta escala corresponde

al 28%, lo que deja un vacío que podría ser objeto de estudio para complementar las conclusiones de este documento; de igual forma para la escala que mide la satisfacción extrínseca, cuyo porcentaje de aceptación corresponde al 20,9% y mide el trato de los jefes y la competencia de los superiores en la toma de decisiones, etc.

Referencias

1. LaFollette, W., & Sims, H. (1975). Is Satisfaction Redundant with Organizational Climate? *Organizational Behavior and Human Performance*.
2. Alberti, G., De Mello, I., Chaveiro, E., & Araujo, A. (2009). Autoestima y el trabajo docente: Un estudio con profesores y estudiantes de química de Mato Grosso, Brazil. *Revista de la Sociedad Química de Peru*, 509-513.
3. Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1979). *Task design and employee motivation*. Glenview: Scott, Foresman,.
4. Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*.
5. Bravo, M., Peiró, J. M., & Rodríguez, J. (1996). Satisfacción laboral. *Tratado de psicología del trabajo*.
6. Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2001). The affective dimensions of organizational behavior. *Working paper*.
7. Byars, L., & Rue, L. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Mcgraw-Hill.
8. Caballero Martinez, J. (2000). La satisfacción personal y profesional de los/as Directores/as de los Centros de Educación Infantil, Primaria, Secundaria en Andalucía.. *Tesis doctoral inédita*.
9. Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
10. Chiang Vega, M., Martín, M., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios editoriales.
11. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (S. EDITORES, Ed.) Mexico: McGRAWHILL/INTERAMERICANA .
12. Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw Hill.
13. Díaz. (1990). Estudio de la Satisfacción Laboral Profesional en educadores de párvulos. *Tesis para optar al grado de Licenciado en Ciencias de la Educación*.
14. Diener, E. (1994). *Assessing subjective well-being: Progress and opportunities* (Vol. 31). Social Indicators Research.
15. Durán, M. A., Extremera, N., & Rey, L. (2001). Burnout en profesionales de la enseñanza: un estudio en educación primaria, secundaria y superior) en profesionales de enfermería. *Psicología em Estudo*, 7, (1).
16. Guerrero, E. (2003). Análisis pormenorizado de los grados de burnout y técnicas de afrontamiento del estrés docente en profesorado universitario. *Anales de Psicología*, 1, 145-158.

17. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación (3a. ed.). México: Mc Graw Hill.
18. Leiter, M. (1988). Burnout as a function of communication patterns. *Groups and Organization Studies*, 1, 111-128.
19. Locke, F. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*. Chicago: Rand McNally.
20. Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
21. Seisdedos, N. (1997). MBI. Inventario "Burnout" de Maslach. Síndrome del quemado por estrés laboral asistencial. Manual. Madrid: TEA
22. Worchel, S., Cooper, J., Goethals, G. & Olson, J. (2002). Psicología Social. México: Thomson. Satisfacción laboral y burnout en docentes. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
23. Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*.
24. Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction: Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Nueva York: Libra Publishers.
25. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman. (1959). *Motivation to Work*. John Wiley & Sons. Inc.
26. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1967). *The motivation to work*. New York: Wiley.
27. James, L., & Jones, A. (1974). *Organizational Climate: A Review of Theory and Research*. *Psychological Bulletin*.
28. Johannesson, R. (1973). Some Problems in the Measurement of Organizational Climate. *Organizational Behavior and Human Performance*.
29. Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*.
30. Locke, E. A. (1984). *Job satisfaction. Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley.
31. Loitegui Aldaz, J. R. (1990). Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra. *Tesis doctoral inédita*.
32. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (s.f.). *Medición del Ausentismo laboral: Presentación de los indicadores y consideraciones metodológicas - E*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo.
33. Muchinsky, P. M. (1993). *Psychology applied to work*. California: Pacific Grove Publishing Company.
34. Navarro, P. (2009). *Lo que saben los mejores MBA: Grandes ideas y propuestas de las mejores escuelas de negocios*. Barcelona: Profit Editoria.

35. Oede & Eurstat. (2005). *Manual de Oslo*. (O. y. Eurstat, Ed.) Grupo Tragsa. Obtenido de Organización de cooperación y desarrollo económico, oficina de estadística de las comunidades europeas.: <http://www.dgi.ubiobio.cl/dgi/wp-content/uploads/2010/07/manualdeoslo.pdf>
36. Ortega, J. (2016). Instrumento de medición del clima organizacional. *NCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS: ANÁLISIS PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR [IES] EN ECUADOR*. .
37. Ortega, J., Duque, E., & Grueso, M. (2016). Clima Organizacional: Origen, Evolución y medición. En M. Grueso, *Organizaciones Saludables y procesos Organizacionales e Individuales. Comprensión y retos*. Universidad del Rosario: Bogotá.
38. Padrón, M. (1994). Satisfacción profesional del profesorado. *Tesis doctoral inédita*.
39. Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. . *Journal of Applied Psychology* .
40. Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
41. Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
42. Rojas, J. (1995). *Satisfacción laboral en una muestra de profesores de educación diferencial de la comuna de Ñuñoa*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Chile: <http://www.universia.cl/universidades/pontificia-universidad-catolica-chile/in/28173>
43. Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Acimed.
44. Schultz, L. (1990). Social workers as expert witnesses in child abuse cases: A format. *Journal of Independent Social Work*.
45. Suldo, S., Riley, K., & Shaffer, E. (2006). Academic Correlates of Children and Adolescents' Life Satisfaction. *School Psychology International, 27*, 567 – 582.
46. Sziklai, G. (2006). Estudiar y gestionar el clima organizacional como medio para lograr una ventaja competitiva . *Revista capacitación*.
47. Universidad Autónoma de Madrid. (1999). La lectura de tiempo pasado: Memoria y Olvido. En P. Ricoeu, *La lectura de tiempo pasado: Memoria y Olvido*. Madrid.
48. Universidad de Granada. (2002). Concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Profesorado Revista de curriculum y formación del profesorado*.
49. Weisbord, M. (1976). Estudios grupales y de organización Diagnóstico organizacional: Seis lugares para buscar problemas con o sin una teoría. *Estudios grupales y de organización*, 430-447.

50. Weisbord, M. (1976).
Organizational Diagnosis Six
Places to Look for Trouble with or
without a Theory. *Group &
Organizational Studies*.

Anexos:

Anexo 1:

Preguntas del cuestionario de satisfacción laboral Minnesota versión corta (1977)

FACTOR	ITEMS	
Actividad	1	Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo
Independencia	2	La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a)
Variedad	3	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando
Estatus Social	4	La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad
Supervisión Relaciones Humanas	5	La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleados
Supervisión Técnica	6	Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones
Valores morales	7	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios
Seguridad	8	La seguridad de empleo que me provee mi trabajo
Servicio Social	9	La oportunidad de hacer cosas para otras personas
Autoridad	10	La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo
Uso de habilidades	11	La oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades
Prácticas y Políticas de la compañía	12	La manera en que las políticas de la Unidad Educativa son puestas en práctica
Compensación	13	El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo
Crecimiento	14	Las oportunidades de progreso en este trabajo
Creatividad	15	La libertad para tener criterio propio
Responsabilidad	16	La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo
Condiciones de trabajo	17	Las condiciones de trabajo como: temperatura, luz, ventilación
Compañeros de trabajo	18	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre si
Reconocimiento	19	Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo
Logro	20	El sentido de logro que obtengo de este trabajo

Anexo 2:

Preguntas del cuestionario de Clima laboral de Ortega (2016)

CLOB PROPÓSITOS U OBJETIVOS

1. En esta organización se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel
2. Todas las áreas y niveles de la organización son tenidas en cuenta para hacer los presupuestos
3. Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados
4. Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente
5. Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización
6. La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos
7. Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi dependencia.
8. La organización siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior

CRE RELACIONES ENTRE MIEMBROS

CREC Comunicación

En esta organización...

1. La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación
2. Cuando las directivas dan una indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo
3. Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar
4. Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo
5. En la Universidad se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades

CRET Trato interpersonal

En esta organización...

1. El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal
2. Mi jefe inmediato o supervisor sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno
3. Los jefes o supervisores escuchan y respetan la opinión de todos aunque decidan otra cosa
4. Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan
5. Las autoridades ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal

CREM Manejo de los conflictos

En esta organización...

1. El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades
2. Los problemas siempre se resuelven a través del dialogo.
3. Hay compañerismo entre los trabajadores.
4. Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema

CES LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION

CESES Espacios infraestructura y lugar de trabajo

En esta organización...

1. El espacio físico en de trabajo es adecuado
2. Da gusto llegar a trabajar aquí
3. Los puestos de trabajo son cómodos y agradables
4. Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo

CESTR Estructura, jerarquía y responsabilidades

1. La estructura de niveles y cargos en mi área, departamento o facultad es adecuada para cumplir con los objetivos.
2. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área, departamento y/o facultad.
3. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en la Universidad.
4. La forma como está estructurada la Universidad en áreas, departamentos y facultades contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo

5. Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento o facultad

MECANISMOS DE APOYO

CMAT Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas

En esta organización...

1. Capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de las actividades
2. Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo
3. Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas
4. Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados
5. La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien
6. Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.

CMAP Procesos, procedimientos y funciones

1. Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo
2. Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.
3. Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o supervisor, se puede hacer porque los procesos son claros
4. Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.
5. Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia

CRCM RECOMPENSAS

1. En esta universidad hay reales oportunidades de crecimiento profesional
2. La universidad permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella
3. Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.
4. Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.
5. Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se debería recibir.
6. Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo.

CLID EL LIDERAZGO

En esta organización...

1. Las autoridades conocen y monitorean los resultados de las dependencias.
2. El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta universidad.
3. Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones.
4. Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia.
5. El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.
6. Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores.
7. Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias.
8. Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.
9. Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo.